

Prof. Univ. Doz. Dr. Dr. Bernd H. KORTSCHAK

EUROLOGISTIK – Brücke zwischen Ost und West

Einem Vortrag wie diesem soll man immer ein Motto voran stellen: THINK GLOBAL – ACT REGIONAL. 1990 verlangte der österreichische Wissenschaftsminister von seinen nach gelagerten Dienststellen, den Universitäten, sich im Zusammenhang mit der Ostöffnung doch ein Schulungsprogramm für Absolventen und Dozenten aus den ehemaligen Staatshandelsländern zu überlegen, um den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft zu unterstützen.

Damals als Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig, sah ich darin eine Profilierungschance, und da ich gerade ein Manuskript mit dem Thema: EUROLOGISTIK, welches die Parallelität von Binnenmarktentwicklung ab 1.1.1993 auf der einen Seite und die Ostöffnung als „Hongkong vor der Haustür“ auf der anderen Seite beleuchtete, fertig gestellt hatte, reichte ich ein curriculum ein, welches auch angenommen wurde. Und dann geschah ein kleines Wunder: Von den vielen Sequenzen, die im Rahmen dieser ersten Sommerhochschule abgehalten wurden, waren abgesehen von den Marketing-Veranstaltungen, die die amerikanischen Partneruniversitäten bestritten, nur die Personalwirtschaft und die EUROLOGISTIK positiv evaluiert worden; dies trug mir 1991 dann eine 4-Wochen Sequenz ein, die vorher nur den Ordinarien vorbehalten war. Die Seminararbeiten, die die Teilnehmer aus Ostmitteleuropa damals innerhalb ihrer 4-wöchigen Aufenthaltszeit in Wien leisten mussten, wurden sogar in Buchform publik gemacht.

Da soeben auch die 2. Auflage von meinem Einführungswerk „Was ist Logistik?“ anstand, wurde kurzerhand die Eurologistik darin integriert, und in der Folge der 2. Auflage erfolgten Übersetzungen in viele osteuropäische Sprachen. Bis zur Aufnahme meiner Professur in Erfurt reiste ich daher viel in die MOE-Staaten, um dort Logistikwissen zu verbreiten.¹

Jede wissenschaftlichen Abhandlung, und auch ein Vortrag zählt dazu, beginnt mit einer These: Meine These lautet: Ohne Logistik hätte der Beitritt der baltischen Länder sowie von Polen, der Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn nicht zum 1.5.2004 erfolgen können.

Des Weiteren soll man sein Erkenntnisobjekt, die Logistik, auch definieren, damit Sie als Zuhörer wissen, wovon die Rede ist: In diesem Zusammenhang spreche ich von Logistik als der marktorientierten Steuerung der Versorgungskette.²

Zwischen der Marktentnahme des Produkts und der Rohstoffgewinnung spannt sich daher die Versorgungskette auf, die bei industrieller Arbeitsteiligkeit typischerweise wie folgt strukturiert ist: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Einzelteile und Module werden vom Einkauf gebündelt und für die Produktion verfügbar gemacht. Das Fertigprodukt gelangt dann über einen Distributionskanal zum Kunden.

Kommen Lagerungsvorgänge hinzu, macht der Materialfluss einen kleinen Knick. Dann heißt es für die Materialien und Güter „WARTEN“, denn die Lagerung erfüllt bekanntlich Zeitausgleichsfunktionen. So ein Lager ist übrigens ziemlich teuer: So eine Lagerstufe addiert im Bereich der Distribution ca. 1% vom Umsatzwert zu den Kosten dazu, bei mehreren Lagern hintereinander kommt ein Sümmchen

¹ Vgl. die erste Publikation, die die Parallelität von Ostöffnung und Binnenmarkteffekten mit dem Terminus „Eurologistik“ umschrieb: KORTSCHAK, B.H.: EUROLOGISTIK: Logistik und Herausbildung des Europäischen Binnenmarktes, in: KRAMPE, H./LUCKE, H.-J.: Einführung in die Logistik, 1. Aufl., München 1990; Übersetzungen von „Was ist Logistik?“ idF der 2. Aufl. erfolgten in die bulgarische, polnische, tschechische und ungarische Sprache, wo sie noch heute im Unterrichtsgebrauch Verwendung finden.

² MERKEL, H.H.: Logistik: Die marktorientierte Steuerung der Versorgungskette, in: CIM-MEGA 1/1986, S.45f.

zusammen, das den Gewinn der beteiligten Unternehmen in der Versorgungskette schon erheblich schmälern kann.

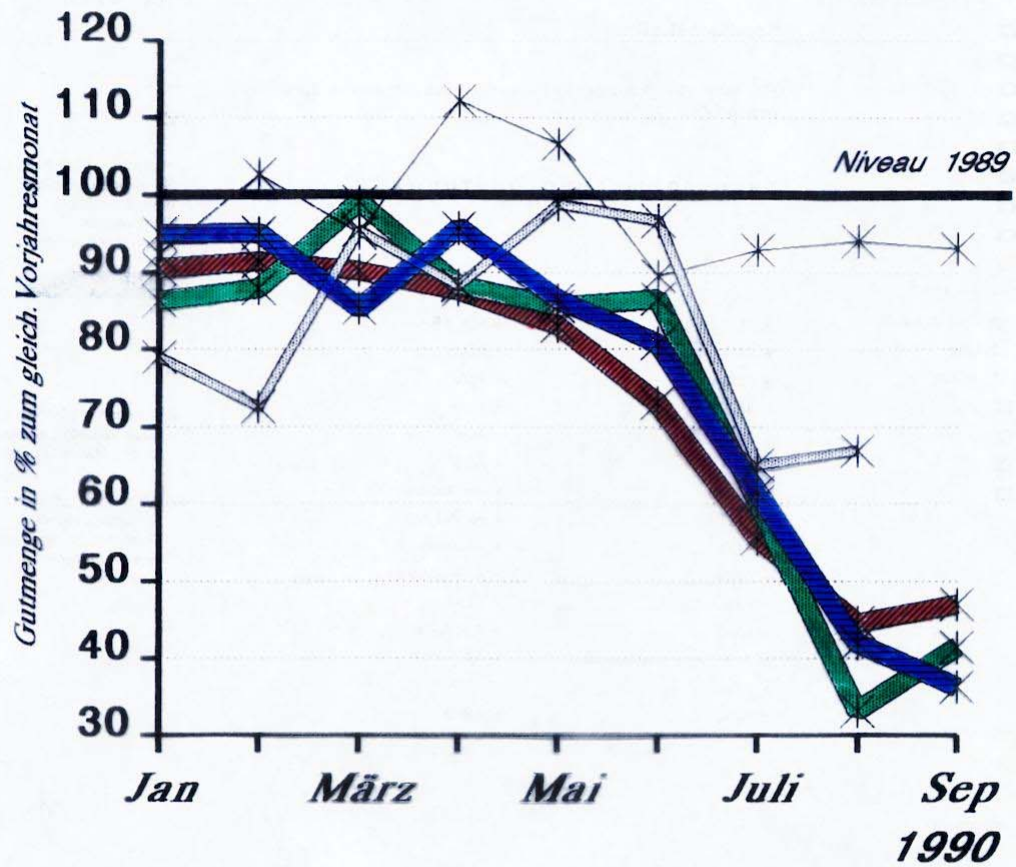
Doch bevor wir hier näher darauf eingehen, wollen wir den Blick auf ein anderes Definitionsmerkmal richten: Den Markt. Dabei ist z.B. der Obstmarkt von Buchara nicht der Markt, der aus logistischer Sicht interessiert. Aus logistischer Sicht interessiert das Marktvolumen, für das vor Ort auch Kaufkraft vorhanden ist. Daher erscheint Japan bei solchen Untersuchungen vergleichsweise groß und Afrika vergleichsweise geschrumpft. Die Proportionen in dieser „Triade“ der Weltwirtschaft stimmen noch, auch wenn China zwischenzeitlich mächtig aufholt. Die Welthandelsgüter, die bei dieser Marktsicht dominieren, sind vom Außenhandelswert her gesehen: Maschinen und Fahrzeuge, gefolgt von Elektro- und IT-Produkten und erst dann kommt der mengenmäßig bedeutende Zweig der Energie- und Bergbauprodukte.

Wie sieht es nun mit der Kaufkraft in den MOE-Staaten aus? Bis zur Einführung des Euro gab es eine einfache Formel am Beispiel eines Lkw-Fahrers: Deutscher Fahrer 5000 DM, polnischer Fahrer 500 DM und weißrussischer Fahrer 50 DM Monatslohn.

Was passiert nun wirtschaftlich, wenn plötzlich die Schlagbäume aufgehen, und die angestammten Betriebe sich plötzlich einer marktwirtschaftlich erfahrenen Konkurrenz gegenübersehen? Dazu ein – in Bezug auf das heutige Thema – neutrales Beispiel: Was passierte in der DDR zwischen der Wirtschafts- und Währungsunion und dem Herbst 1990? Ein Beispiel ist die Entwicklung der Gütertransportmenge 1990 in den Neuen Bundesländern nach der Wirtschafts- und Währungsunion.³

³ TESSMANN, G. zit. Nach KORTSCHAK, B. H.: Eurologistik-Brücke zwischen Ost und West, in: KORTSCHAK, B. (Hrsg.): Eurologistik, Brücke zwischen Ost und West, Wien 1992, S.7

Entwicklung der Gütertransportmenge 1990
im Vergleich zum Vorjahr



- Eisenbahn
- Binnenschifffahrt
- öffentl. Straßenverkehr
- Seeschifffahrt
- Rohrleitungen

Nur die in der Trampschiffahrt engagierte DSR aus Rostock, die vornehmlich Devisen einfuhr, behielt ihr Substrat, alle anderen DDR-Verkehrsunternehmen, egal ob im Schienen-, Straßen- oder Binnenwasserstraßentransport engagiert, sackten mangels Transportsubstrat mächtig ab. Nach nur 3 Monaten waren zwischen 50 und 70 % der DDR-affinen Transportmenge auf den Westen umgestellt. D.h., dass in dieser kurzen Zeit die ehemaligen Kombinate so viel Nachfrage eingebüßt haben. Ich kann mich noch gut an diese Zeit erinnern; hatte mich doch SIEMENS dafür engagiert, die Logistik-Schulungen für die von Siemens anvisierten ehemaligen Kombinatbetriebe zu übernehmen. Mit jedem Termin wurden die Anzahl der verbliebenen Firmen weniger und die Entscheidungsträger hochkarätiger.

Während man im Westen das Binnenmarktkonzept forcierte, was im ersten Schwung zum Wegfall der Grenzöffnung und damit zu einer Reduzierung der Anzahl der Lagerstufen führte, blieben östlich der Oder-Neiße die lokalen Strukturen bestehen. Ja, gerade das Beispiel der Neuen Bundesländer bestärkte die politischen Entscheidungsträger, die Grenzabfertigungszeiten willkürlich erscheinen zu lassen, um die lokalen Strukturen zu schützen. Wer in eine logistikoptimierte Versorgungskette nach westlichem Muster hineinwollte, musste zunächst einmal die Grenzbarriere überwinden, z.B. bis zu 36 Stunden ungeplante Wartezeiten im Verhältnis mit Polen in den 90er Jahren. Das hatte ein paar fatale Konsequenzen:

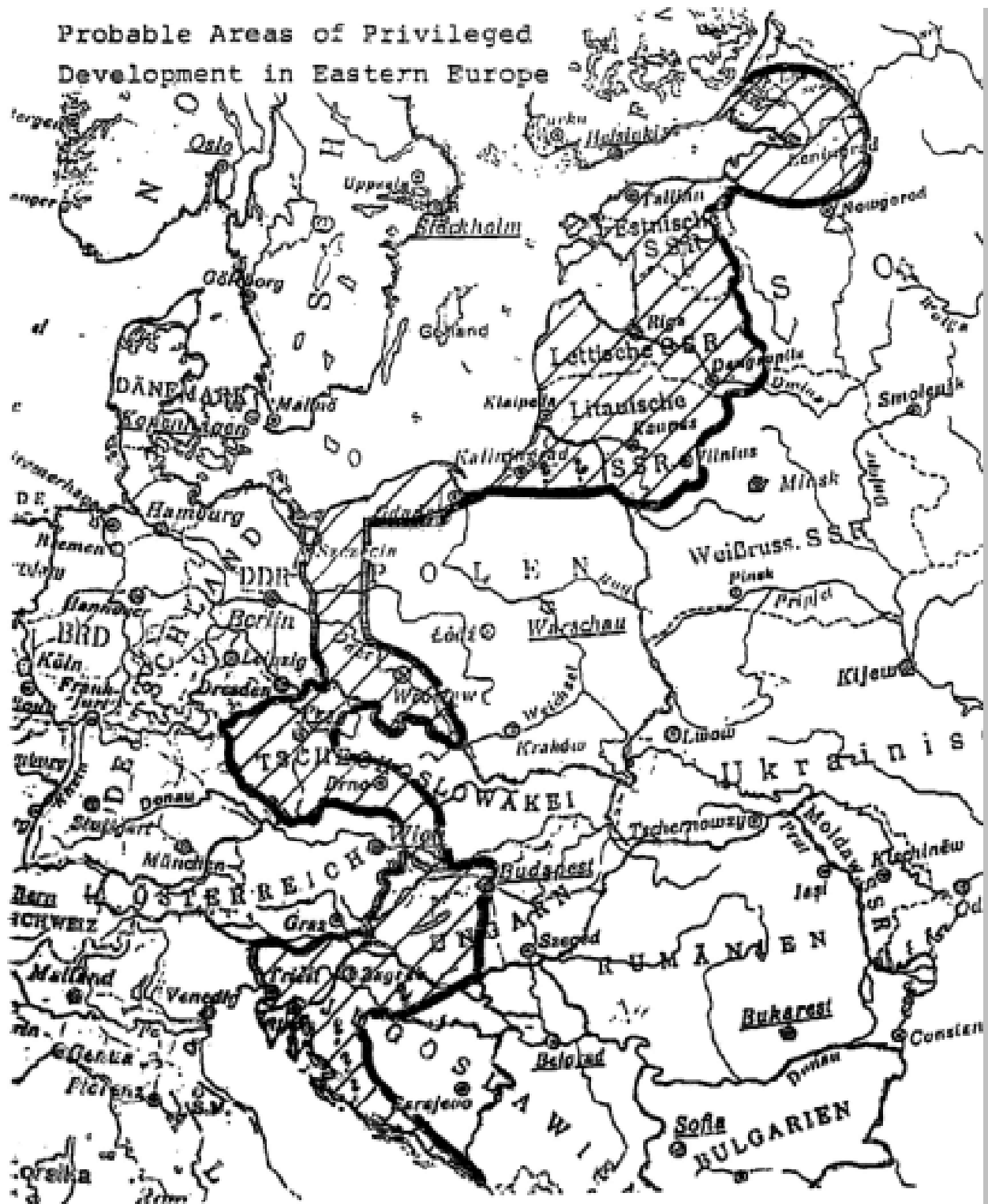
Erstens: Zum Ausgleich für die nicht planbaren Grenzwarzeiten mussten beiderseits der Grenze entsprechende Lager eingerichtet werden.

Zweitens: Das Verwaltungshandeln, das während der Staatshandelszeit für westliche Geschäftspartner äußerst transparent und beherrschbar war (hatte man einmal den Außenhandelsminister oder seinen zuständigen Stellvertreter persönlich kennen gelernt, war der Geschäftsabschluss meist nur noch Formsache, und man konnte sich auf 5 Jahre (Planperiode) gesicherter Abnahme mit pünktlichen Zahlungen einstellen), fehlte nun vielerorts ein berechenbares Verwaltungshandeln, wovon aus westlicher Sicht die als „Willkür“ betrachtete Zollabfertigung nur die Spitze des Eisberges war, und die unterschiedliche Handhabung von Enteignungs- und Entschädigungsfragen auf oft fragiler rechtlicher Grundlage erstickten Investitionsanreize; noch dazu, wo man in der Anfangsphase versuchte, die aufgrund der unter planwirtschaftlichen Strukturen fehlende Kapitalausstattung der Betriebe mit hoher Schuldenlast in ein Joint-Venture mit westlichen Investoren zu zwingen. Viele winkten damals dankend ab (Keine Verfügungsmacht, aber die Schulden übernehmen – NEIN DANKE! So kann man auf absehbare Zeit SICHER KEINE Rendite erwirtschaften! Nur im Einzelfall gelang es bei Industrien, die aus der Sicht der betroffenen Länder besonders willkommen waren (ich denke da an Coca-Cola Abfüllstationen oder Philipp Morris-Tabakfabriken in Polen oder die Autoindustrie in Ungarn), eine unternehmerische Verfügungsmacht nach westlichem Muster zu etablieren. In allen anderen Fällen fing man klein an; man fragte, was produziert ihr denn da, was könnt ihr denn liefern. Das war meist nur ein Commodity, das am Weltmarkt nur mit hohen Preiszugeständnissen abgesetzt werden konnte bereits unter heftigem Preisdruck stand, und für höherwertigere marktfähige Produkte fehlte es an allen Ecken und Enden. Doch selbst diese „Commodities“ waren ohne Investition mit Devisen nicht in der geforderten Qualität zu produzieren. Damit wurde aber eine weitere Einflussgröße schlagend: Nur bei hohem Austauschvolumen ist ein Subcontracting in Form einer verlängerten Werkbankfertigung wirtschaftlich, sonst werden die Logistikkosten in Form der Transportkostenbelastung zu einem entscheidenden Thema: Die für den Westen mögliche Exportmenge war gering, die Transportkostenbelastung hoch. Damit konnte man keine hohen Löhne zahlen, und moderne Lagerfazilitäten gab es zunächst noch nicht. Jetzt schlug die Stunde der Logistik – allerdings nur auf einen schmalen Streifen von ca. 200 km der ehemaligen Westgrenze beschränkt.

Die erfolgreichen Beispiele verfahren nach folgendem Muster: Man nehme ein bisschen Investitionskapital in Form von Devisen oder bereits gebrauchten Maschinen, die man wegen der Binnenmarkteffekte im Westen sowieso ersetzen wollte, siedle sich in Grenznähe (West) der an die EU angrenzenden MOE-Staaten an, um die Transaktionskostenbelastung niedrig zu halten, nutze die motivierte Arbeitskraft vor Ort und sehe zu, dass man periodenbezogen zumindest soviel an Devisen

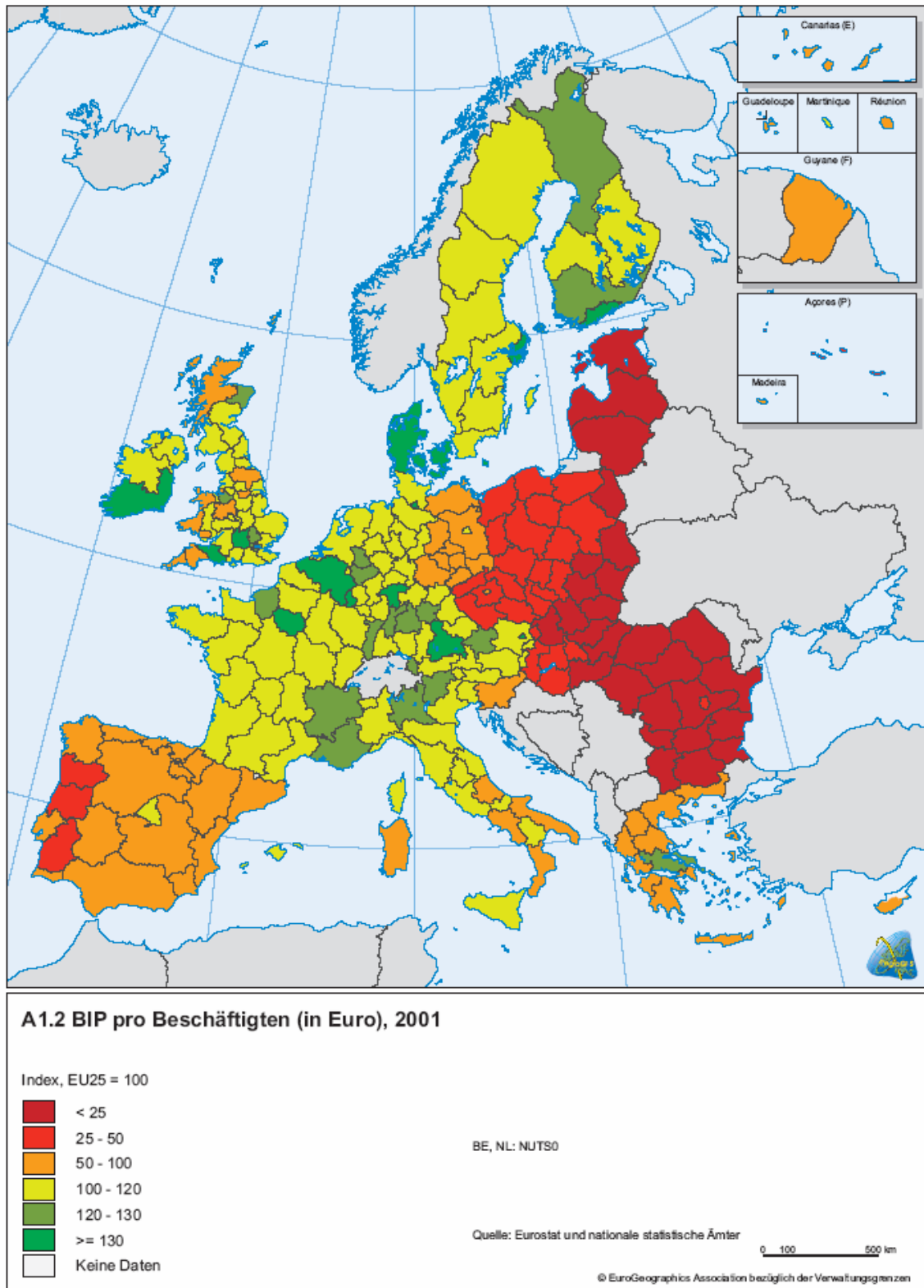
durch Exporte erwirtschaftet, wie dem Gegenwert der jeweiligen Investitionen entsprach. Dort, wo es funktionierte, setzte bald eine Wachstumshelix peu à peu ein, immer mehr Komponenten wurden verlagert und immer höherwertigere Waren gefertigt. Nur 4 Länder (Polen, Ungarn, die Slowakei und Slowenien) haben auf diese Art und Weise den Outputlevel von 1989 dieser Tage erst wieder erreicht. Aber um welchen Preis? Um den Preis gestiegener Einkommensdisparitäten und zwar relativ besserer, aber immer noch geringer Entlohnung vor Ort. Damit konnte sich aber nicht gleichzeitig eine starke Kaufkraft ausbreiten; trotzdem erwartete man analog zu den Neuen Bundesländern bei manchen Unternehmen den großen Konsumboom. Die Folge davon war, dass viele westliche Unternehmen innerhalb der lokalen Strukturen strategische Investitionen tätigten, um sich in die Startlöcher zu stellen, wenn der Markt kurzfristig anziehen sollte. Das Marktwachstum stellte sich aber nicht ein, und selbst die Grundlastkapazitäten waren schlecht ausgelastet. Die Folge davon waren und sind turbulente Käufermarkteffekte, wie wir sie uns hier „im Westen“ gar nicht vorstellen können - in den „Privileged Areas“ entlang der Grenze und um die Hauptstädte herum, wo sich mittlerweile eine minimale Kaufkraft ergeben hat, die einen solchen Namen auch verdient. Den Boomregionen im Westen der betroffenen MOE-Staaten standen aber die politischen Forderungen nach Finanzlastenausgleich der weniger „privileged areas“ gegenüber. Das führte auch nach der ersten Legislaturperiode vielerorts zu einer Ablösung der zunächst wirtschaftsfreundlichen Regierung durch eine sozialfreundliche. Was war geschehen?

Probable Areas of Privileged Development in Eastern Europe



Explanation: Leningrad and the western parts of Russia will probably become Special Economic zones. Heavy scandinavian investment in the Baltic States is to be expected. A transition area of 100 to 200 kilometres east of the borderline to Western Europe will profit from exports of goods and labour induced by very favourable exchange rates. Capital cities, attractive tourist sites (e.g. Black Sea resorts) and regions rich in natural resources...

Quelle: Schediwy (1991)



Der Vergleich der beiden Abbildungen zeigt, dass Schediwy 1991 mit seinen Vorhersagen Recht behalten hat.⁴

⁴ Vgl. SCHEDIWY 1991 und Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Eine neue Partnerschaft für die Kohäsion Konvergenz Wettbewerbsfähigkeit Kooperation, Dritter Bericht über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt, Anhang A 1.2, Brüssel 2004, S.74

Der Marktmechanismus allein kann es NICHT richten! Das ist die fatale Erkenntnis aus dem Wirken von Herrn Sachs und den anderen „Radikalökonom“, die unmittelbar nach der Wende die Wirtschaftspolitik der jeweiligen Länder bestimmten. Vielmehr beruhte das westdeutsche Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit auf ein funktionierendes Steuersystem mit einer Einkommensumverteilung, gepaart mit einer rigiden Preisregelung, so dass nach der Währungsreform in den alten Bundesländern alle Bürgerinnen und Bürger in der Lage waren, ihre Bedürfnisse als Marktteilnehmer zu befriedigen. Außerdem förderte die vergleichsweise hohe Gewinnbesteuerung die Investition bei nicht entnommenen Gewinnen und die am Produktivitätsfortschritt orientierte Lohn- und Preispolitik die Kaufkraft und führte damit zur Steigerung des Marktvolumens. Noch 1991 hörte ich, dass es in den alten Bundesländern an die 42 000 preisgeregelte Waren gegeben haben soll. Die Sozialpflichtigkeit des Kapitals war durch strenge Kapitalverkehrskontrollen abgesichert, und so erblühte die soziale Marktwirtschaft in den alten Bundesländern. Nach 1989 wurden aber die Kapitalverkehrskontrollen aufgehoben mit der fatalen Folge, dass eine in die Pflichtnahme des Kapitals für eine Wachstumspolitik nicht mehr möglich war. In manchen Regionen der jetzigen Beitrittsländer rückten über 50% der lokalen Bevölkerung unter die jeweilige Armutsgrenze und fielen daher als Marktteilnehmer aus. Die Allokationseffizienz des Marktmechanismus' blieb auf der Strecke. Die Heranführungshilfen gerieten daher auch größtenteils zur Transferzahlung für die maroden öffentlichen Haushalte.

Interessant ist vor allem, welche Länder trotzdem ihren Außenhandel mit Westeuropa steigern. Hier ist es insbesondere Ungarn, das hervorsticht – denn bei den Direktinvestitionen liegt Ungarn keineswegs an der Spitze, wohl aber hat sich Ungarn mit seiner zentral gelegenen Hauptstadt Budapest als neue Logistik-Drehscheibe etabliert. Wie war das möglich?

Zunächst war Ungarn am stärksten vom Zusammenbruch des RGW 1991 betroffen, die ungarischen Staatsbahnen verloren das meiste Güterverkehrssubstrat.⁵ Im Gegenzug stieg der Straßengüterverkehr von und nach sowie durch Ungarn stark an. Ein flächendeckendes Straßeninvestitionsprogramm tat sein übriges, und Österreich, wo es in der Monarchie noch geheißen hatte: „Wenn Du wohin fahren willst, fährst Du am besten über Wien“, hat mit seiner Transitverkehrspolitik alles dazu getan, um Güterverkehr nicht nur aus dem heiligen Land Tirol, sondern auch vom Finanzzentrum Wien fernzuhalten.

Die anderen MOE-Staaten waren mit dem Ausbau ihrer Straßeninfrastruktur nicht so konsequent, so dass sich hier weiter zu beseitigende Defizite befinden. Und selbst die als prioritär erkannten Verkehrskorridore zur Erschließung wurden durch eine vorrangige Reihung im Rahmen der TEN zugunsten von Investitionen in der EU – alte Mitgliedsstaaten ausgedünnt.

Wären es daher nicht die strategischen Investitionen der Betriebe gewesen, hätte sich bei der Marktentwicklung nichts getan. So wurden im Ausmaß der Investitionen in den veralteten Kapitalstock auch devisenwirksame Lieferungen ermöglicht, die eine wertmäßig ausgeglichene Devisenbilanz der Betriebe im Veredelungsverkehr ermöglichten. Mit der Aufnahme der Beitrittsverhandlungen und der Verpflichtung der jetzt beigetretenen mittel- und osteuropäischen Länder, den Ordnungsrahmen der EU nicht nur rechtlich, sondern auch verwaltungstechnisch zu übernehmen, wurde sozialfreundlichen Regierungen der Handlungsspielraum für Umverteilungen genommen.

Doch parallel dazu wurde die Wirtschaft noch globaler. Nach den Tigerstaaten Südasiens boomt nun China. Die Konsequenz: Die MOE-Staaten befinden sich in Bezug auf das Investitionskapital nun im

⁵ In der Regel schrumpfte das Gütertransportsubstrat der Bahnen in den MOE-Staaten von 1989 auf 1992 um die Hälfte: von knapp 400 Mio. t p.a. der ungarischen Staatsbahn 1989 auf 200 Mio. t p.a. im Jahre 1992; die tschechischen Staatsbahnen schrumpften im gleichen Zeitraum von 200 Mio.t auf 110 Mio. t. Quelle: Gesellschaft für Verkehrspolitik, Grafik, Wien 1994.

Wettbewerb mit China um Investitionsanreize.⁶ Da die Steigerung der Produktivität und Kaufkraft zur Erzeugung eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums als Investitionsanreiz nicht kurzfristig realisiert werden kann, bleibt nur die Absenkung der Unternehmenssteuern übrig. Damit bleibt die Finanzlage der öffentlichen Haushalte prekär, und die EU steht vor dem Problem, eine große Anzahl der neuen Bürger im beihilfeträchtigen Ziel 1-Gebiet beihilfeberechtigt aufgenommen zu haben.

Ohne die strategischen Investitionen der Betriebe wäre es daher nicht einmal dazu gekommen, dass heute ein Minimum an weltmarktfähiger Industriestruktur vor Ort ist, das eine Mitgliedschaft darstellbar gemacht hat. Die Finanzziffern zeigen aber, dass der logistisch merkbare Fortschritt finanziell auf sehr tönernen Füßen steht und es daher noch keine ausgemachte Sache ist, dass auch diese EU-Erweiterung zu einer weiteren Success Story der EU wird.

Ein Erfolg erscheint nur dann garantiert, wenn sich Russland wirtschaftlich weiter auf Wachstumspfad bewegt. Dann hätten nicht nur die MOE-Staaten, sondern auch die alten Mitgliedsländer der EU genug zu tun. Und auch die Herstellung einer Landbrücke zu den boomenden Regionen Südostasiens mit Laufzeiten von 14 –21 Tagen gegenüber 6 Wochen auf dem Seeweg bietet eine interessante zusätzliche Alternative.

Chancen gibt es genug, aber nur wenn private Investitionen, wirtschaftspolitische Maßnahmen und persönlicher Wille und Leistungsbereitschaft aufeinander abgestimmt zur Geltung gebracht werden können, wird der Erfolg sich einstellen.

⁶ Vgl. o.V.: PEZ kehrt Slowenien den Rücken und geht nach China, in: wirtschaftsblatt vom 4. Dezember 2004, S.3; o.V.: Vökl Betriebsrat befürchtet Verlagerung nach China, in: Frankfurter Rundschau vom 4. Dezember 2004, Nr. 284, S.13